奨励賞

YKK六甲株式会社

ITの活用で障害者主役の職場に

親会社グループがアウトソーシングする印刷業務を受注
障害者を雇用の柱に、事業として成り立つ経営を目指す

YKK六甲株式会社

代表者:代表取締役社長　江口敬一

〒658-0033 兵庫県神戸市東灘区向洋町西4-2

TEL 078-857-3050 FAX 078-857-3054

【事業所の概要と障害者雇用の経緯】
YKK株式会社の特例子会社として平成11年4月に操業開始。YKKグループがアウトソーシングしていた取扱説明書や社内報、カタログ類の印刷業務を請け負う。当時、グループ全体の印刷総額は30億円。その1割の3億円を受注し、創業4～5年目で単年度黒字という目標の下、営業を開始した。親会社のある東京と工場のある富山をITでつなぎ、障害のある人が主役の事業運営を行いつつ、障害者雇用と企業経営の両立を目指している。

【業種および主な事業内容】
印刷業（YKKグループの取扱説明書や社内報、PR誌、カタログ類の製版から印刷・製本加工）

【従業員数】
18名（平成16年2月現在）
うち障害者数14名
＜内訳＞
聴覚障害者8名、肢体不自由者5名、知的障害者1名

簡単にできて、大量にある。営業活動へのウエイトが少ない。スタート時点でこの3点がそろっていたのは幸運だった。

障害者雇用と事業経営の両立を条件に

江口敬一社長が「特例子会社」という言葉を知ったのは、平成7、8年ごろのこと。知的障害を持つ子の親でもある江口社長は、この言葉に運命的なものを感じたに違いない。もともと親会社のYKK株式会社は障害者雇用の意識が高い企業で、工場での雇用を主体にかつての法定雇用率1.6％を達成していた。平成10年の法改正でそれが1.8％になると、上昇分の0.2％を補う必要が生まれる。YKKの従業員は1万名なので、実数にすると20名。これなら、重度障害者であれば10名という重度障害者多数雇用助成金の適用にも合致する。長年、自社でも障害者に関わることで何かできないかと模索していた江口氏（当時はYKK大阪支店の営業課長）は、後述する印刷業務を主とした事業計画を作り、経営陣に特例子会社の設立を提案。「創業5年で単年度黒字」と引き替えに許可を得た。重度障害者の雇用を存続させつつ、事業として経営自立を満たすこと。これを使命に、重度障害者多数雇用企業「YKK六甲株式会社」は産声を上げたのである。

事業内容については複数あったが、アウトソーシングしているさまざまな業務のうち、印刷業務が浮かび上がった。YKKグループは大きくファスナー部門と建材（アルミサッシなど）部門に分かれるが、全体で年間30億円の印刷物が発生していた。「そのうち、建材部門の取扱説明書が年間2000万枚で2億円、他にマニュアルブックなどで1億円。それらを内製化して、14～15名の障害者で引き受けるという計画です。全体の1割程度なら外注業者への刺激も少ないですから」（江口社長）。

経験者ゼロを育てる3つの好環境

印刷設備については凸版印刷の協力をあおぎ、売上高3億円で重度障害者15名が働くことを条件に検討された。その結果、最新鋭のCTP（フィルムレスの刷版出力機）を主軸に、東京の親会社と富山の本社工場との間のデータ通信に高速通信回線を導入。YKK六甲の稼働はITの活用なしには考えられなかった。設備費用に2億6,000万円かかったが、2/3の1億7,000万円は助成金でまかなったという。

だが被雇用者の主体は障害者、かつ

最初は1色刷りの取扱説明書からスタートしたが、今ではカラーのカタログまでこなせるようになった。

江口敬一社長は親会社からの出向で、設立2年目に経常黒字を達成。「建材部門が不況の中で厳しいが、5年目の平成15年度にはなんとか単年度黒字に」と意気込む。

社屋は平屋でバリアフリー設計。廊下も広く、車いすが楽にすれ違える。印刷工場は埃を嫌うため、土足での入室は禁止。天井にはフラッシュライトが敷設されている。

聴覚障害者が主役になって働いている。行き着いたのは、「目で見えるかたち」。

印刷機の状態を示す3色ライト。緑は正常運転、黄色は準備中、赤は異常発生を表す。

全員が印刷業務の経験ゼロ。「未熟な私たちにはいきなり高度な印刷物を作ることはできません。幸いなことに取扱説明書は1色刷りで簡単にできる。しかも大量にある。さらに受注・販売先は100%がYKKグループですから、営業活動へのウエイトが少なくて済む。スタート時点でこの3点がそろっていたのは幸運でした」と、江口社長は分析する。

そういう意味で、障害者雇用を受け入れる環境は十分であった。次なるステップは採用だ。当社は神戸市初の特例子会社であり、ハローワークも協力的だった。ろう学校や養護学校、障害者の職業訓練校などと連携して、14名の障害者を採用。印刷業務ということから肢体不自由者と聴覚障害者が主である。前者は電話応対やパソコン作業ができるので、主にプリプレス（製版）部門に、聴覚障害者は印刷と製本加工部門に配属されている。

情報を一元化して管理するために

「当社の特徴は、障害者が主役になって働いてもらっていること。それぞれに重要な仕事をお願いしている」と江口社長は胸を張る。肢体不自由者については大きな壁はない。聴覚障害者も身体を動かすという点では全く問題ない。だが、ずっと音のない世界で生きてきた聴覚障害者とのコミュニケーションは、想像以上に難しかったようだ。

「こちら側に聴覚障害についての知識がなかった。単に聴力が不足しているだけと思っていた」と打ち明ける江口社長。個人差はあるが、概して聴覚障害者は集中力や視的感覚が優れている反面、全体を把握したり応用したりすることが苦手な人が多い。

具体的に言うと、一つのことに集中して正確にやりとげる能力、さらに聴力を補うかのように視力が優れているので、検品時にミスを発見する能力も高い。逆に、全体を見渡して仕事を組み立てたり、一つのことから何かを推測する力、自分で物事を解決しようとする意欲が少ないような気がするという。

もう一つ当社の聴覚障害者の特徴として、文字に対する関心度が低いという傾向があった。文字に書いても意味が通じにくい。つまり言語の共通認識が持てないということだ。特に作業の流れを理解してもらうのが難しかった。筆談

プリプレス（製版）ルームにはマッキントッシュが並び、車いすの社員がキーボードを操作する。

印刷機に異常が起こると、担当者のバイブレーターが作動する。

当社では全従業員に独立した仕事が与えられる。印刷部門では1台ずつ機械が任せられ、メンテナンスも念入りだ。機械にマックス、ドリーム、スマイルなど名を付け、かわいがっている。

欠けていたのは「何のために働くのか」ということ。会社のために働くのではなく、自分をより高めるために働くんだ。

のほかに手話という方法もあるが、健聴者にはなかなか難しいし、手話も勉強するが口語も重んじるろう学校もあって、聴覚障害者がみな手話が上手なわけではない。

「そこで行き着いたのが、目で見えるかたちで表現すること」と語るのはプリプレス部リーダーの松岡弘さんである。松岡さん自身も障害者枠での雇用であり、日常業務のかたわら障害者雇用を安定させる3つの改善運動を指揮してきた。ポイントは受注情報を一元化し、見積りから工程管理・発送システムまでを一括管理した点にある。聴覚障害者が主体となる印刷や製本加工の工程も1枚のシートに出力し、工場内に掲示した(P75-B参照)。3〜4日単位で進捗状況を把握できるため、各人の業務の明確化と連携が大いに図られたという。

「何のために働くのか」が労働の原点

ITを駆使して作業を効率化できても、肝心の社員に「働く」意識がないと良い仕事はできない。特に最初は苦労の連続だった。コミュニケーション不足を解消するため手話の勉強会を開いたりもしたが、彼らに欠けていたのは「何のために働くのか」という労働の意味づけだったと松岡さんは振り返る。仕事の合間に毎日1時間みんなで集まり、ディスカッションをした。そのたびに「言われたことをするのは仕事ではない。会社のために働くのではなく、自分をより高めるために働くんだ」と松岡さんは力説した。その意味でもリーダーの育成は重要な課題となっている。プリプレス部門リーダーの松岡さんに続き、印刷や製本加工部門でもリーダーと目される人材(いずれも聴覚障害者)が育ってはいるが、待遇面でのフォローも必要だろう。江口社長も、現在は在籍年数に比例する給与体系だが、今後は能力給制度の導入を検討していきたいとする。

創業5年目だが、印刷業務という職種上どうしても専門職にならざるを得ず、社員の定着率はすこぶる良い。そうした中、今後の課題は社員個人の生活をどこまで応援するかだ。聴覚障害者の8人はみな親と同居だが、社会的自立を果たすときが必ずやってくる。「それには企業だけでは限界がある。地域で支える仕組みを、行政や市民が一緒になって考えていく必要がある」と江口社長。最近は神戸市や兵庫県の障害者就労の推進役として、啓発用パンフの制作も請け負うなど、今後の活動がますます期待されている。

これが製本加工ルーム。断裁機などもあり作業は危険を伴うが、危ない機械ほど制御装置が発達していて安全度は高い。

製本後、各自定数通り梱包作業を行う。挟み込み作業や、数の確認などもあるので意外に集中力が必要とされる。

聴覚障害者の間での作業確認は、手話で行われることが多い。日常手話を使える健聴者もおり、コミュニケーションはスムーズだ。

取り組みの実例

A 受信管理と見積システムの構築

改善の背景

印刷の仕事は小口のものから大口のものまで多種多様で、全国各地に納品先がある。最初はファックスや電話で注文を受けていたが、これだと聴覚障害者が参加しづらい。また伝達事項でのミスが多く、再度確認する人員が必要だった。

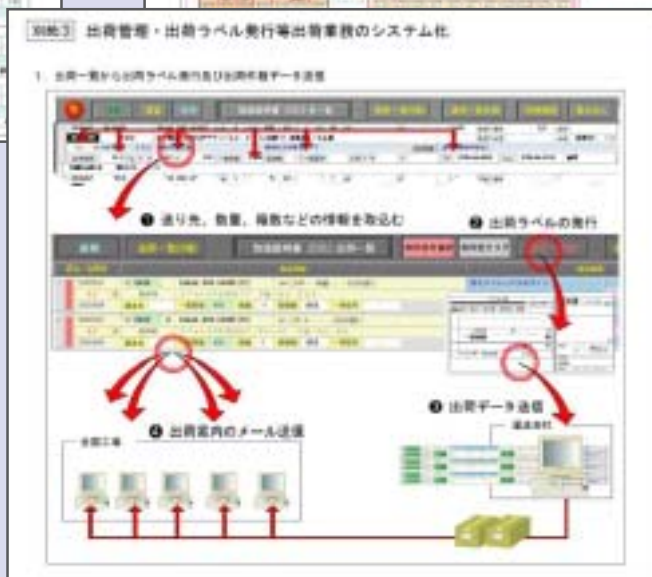
改善の実際

注文は全国の工場から、富山（黒部）にある本社工場の購買業務センターに集約されるが、そのデータをインターネット経由でYKK六甲内のサーバー群が受信する。受注情報は自動的に「全一覧表」スタイルに置き換えて取り込まれ、合わせて自動的に見積書が作成され、PDF形式で発注元に送信されるシステムを作った。自社内でシステム構築し、費用はハードが70万円、ソフトが5万円。

改善後の効果

その日の受注および作業件数や印刷数量が、一つの画面で確認できる。一括管理が可能になり、誰もが自分に必要なデータを取り出せるようになった。それまで毎日3～4時間かかっていた作業が、20～40分に短縮された。

プリプレス部門リーダーの松岡さん。当社操業時に障害者枠（肢体不自由者）で雇用され、今では江口社長の右腕として活躍中。ITシステムを構築したのもこの人。

労働時間は1日当たり7時間45分、完全週休2日。

ポイントは目で見えるかたちで表現すること。
全国からの受注情報を一元化し、見積から工程管理･発送まで
一連のシステム上で滞りなく連動させる。

B 進捗日程表の作成と工程管理の一元化

改善の背景

受注時に作成された「全一覧表」から作業件名ごとに仕様書を1枚ずつ作成･配布していたが、これだとその日に行う作業の全体像がつかめず、優先順位も分かりにくい。結果、納期の遅れや出荷事故など、致命的なミスも生まれていた。

改善の実際

受注時に作成された「全一覧表」をベースに注文番号順に、当日から3日後までのスケジュール表（進捗日程表）を作成。表は工場の壁に貼ってあり、終わった作業には斜線を引いていき、自分の持ち場以外の仕事も把握できるようにした。ハード･ソフトとも既存のものを使用したので、費用は0円。

改善後の効果

工程管理者がいなくても、各人が作業の流れを把握できるようになった。社員同士のコミュニケーションが増え、受け身の労働から、自ら積極的に考えて行動する労働へと勤務形態にも大きな変化が見られるようになった。

これが進捗日程表で、4日分の作業工程が把握できる。赤は急ぎの仕事、黄色はカラーもの、青はページものであることを示している。

C 出荷業務のシステム化

改善の背景

かつては仕様書を元に当日出荷するものを選別し、運送会社が用意した送り状に手書きしていた。納品先への出荷案内も別途作成し、翌日FAXしていた。出荷ラベルと梱包作業の連携ミスも多く、出荷ラベルの作成に聴覚障害者2名、チェックに健聴者1名が必要だった。

製本加工ルームにあるパソコンで当日の発送分を確認。ラベル作成から運送業者への連絡、さらに発送者への通知まで一連の業務をこなす。

改善の実際

受注時に作成された「全一覧表」から、当日出荷するものだけを抽出してラベルを自動作成すると同時に、運送会社にも出荷件数データを送信することで出荷業務の一元化を図った。自社内でシステム構築し、費用はハードが70万円、ソフトが6万円。

改善後の効果

出荷業務の時間が大幅に短縮され、出荷ミスが激減し、かつ運賃のコストダウンを可能にした。システムを使って納品先に出荷案内をメール送信することで、より緊密な信頼関係が築けるようになった。システムの活用により、一斉配布やダイレクトメールなど業務も拡大している。

聴覚障害者雇用から生まれた良い点

●一括管理で作業効率アップ

聴覚障害の有無に関係なく、作業件名ごとの仕様書では誰しも全体の作業を把握することが難しい。受注情報を一元化し、発送までの全工程をシステム化したことで、会社全体の作業効率が上がった。

●聴覚障害に対する相互理解

手話の勉強会も折りに触れて開かれてきたが、単に手話を覚えれば良いというものでなく、コミュニケーション障害が人に与える影響には大きなものがある。耳が聞こえないことから生まれる「社会的な障害」を、社員全員が共有できるようになった。

●補強し合う協力体制

印刷機が動いていると相応の機械音がする。聴覚障害者はその弊害が少ないので、作業に集中できる。一方、パソコンを使う製版部門は依頼主との電話応対が欠かせないので、肢体不自由者が有利だ。この互いをフォローする雰囲気が、社内に明るい活気を与えている。